



## Economic financial analyses – a way to determinate the corporate lifecycle in distribution companies

*Analiza economico financiară – un mod  
de determinare a ciclului de viață  
al firmelor de distribuție*

Felicia Adriana LUPU, Ph. D. Student  
The Bucharest Academy of Economic Studies, Romania  
e-mail: [lupu\\_feli@yahoo.com](mailto:lupu_feli@yahoo.com)

### Abstract

*Distributions Companies have a lifecycle and undergo very predictable and repetitive patterns of behaviour as they grow and develop. At each new stage of development an organization is faced with a unique set of challenges. How well or poorly management addresses these challenges, and leads a healthy transition from one stage to the next, has a significant impact on the success or failure of their organization. The aim of this article is to find out which are the representative indicators which provide information in this matter, considering the specific of this companies.*

**Keywords:** *lifecycle, economic-financial analyses, phases of the lifecycle, economics indicators*

### Rezumat

*Firmele de distribuție, ca orice alte organizații, au un ciclu de viață predictibil, în fiecare fază din evoluția lor, acestea confruntându-se cu un set unic de provocări. Interpretarea fenomenelor din fiecare etapă a ciclului de viață, dar mai ales determinarea clară a fazei în care se află organizația, are un impact semnificativ în ceea ce privește supraviețuirea și succesul viitor. Scopul acestui articol este de a delimita indicatorii reprezentativi care furnizează informații în determinarea fazelor ciclului de viață al firmelor de distribuție de mărfuri, ținând cont de specificul acestor organizații.*

**Cuvinte-cheie:** *ciclu de viață, analiză economico-financiară, faze ale ciclului de viață, indicatori economici*

**JEL Classification:** M10, M21, M49

### Caracteristicile distribuției de marfuri

**P**roblematika distribuției mărfurilor, prin complexitatea sa, trebuie abordată într-un context mai larg, pentru a putea evidenția consistența și perspectivele unui asemenea sector, luându-se în considerare, pe de o parte, diversitatea formelor sale - comerț cu amănuntul, comerț cu ridicata, comerț mijlociu etc. - iar, pe de altă parte, necesitatea unei evaluări corecte a rolului său atât în ceea ce privește dezvoltarea producției, cât și în promovarea și modernizarea consumului, astfel încât să poată fi apropiată de toate celelalte forme și sectoare ale pieței (Garosci, 1997).

Distribuția reunește un ansamblu de funcții economice esențiale atât pentru producător cât și pentru consumatori, permițând “scurgerea” producției către locurile de consum (Lupu, 2007).

Termenul de distribuție desemnează ansamblul mijloacelor și al operațiunilor care asigură punerea la dispoziția utilizatorilor sau a consumatorilor finali ai bunurilor și serviciilor realizate de către întreprinderile producătoare. Sau, altfel spus, distribuția reprezintă procesul prin care bunurile și serviciile sunt puse la dispoziția consumatorilor intermediari sau finali, asigurându-se acestora facilitățile de loc, timp, mărime etc., potrivit cerințelor pe care le manifestă în cadrul pieței (Dayan, 1987).

Clienții apreciază disponibilitatea imediată a mărfii, fiind pregătiți să plătească o suma suplimentară pentru această facilitate. Drept rezultat al acestei decizii, distribuitorul aprovizionează acum profitabil piața la nivel național, în timp ce producătorii beneficiază de o cerere uniformă. Distribuitorii care simt că se află într-o relație de parteneriat cu furnizorii lor, pot influența clienții să cumpere un anumit produs. Pe scurt, distribuitorii pot realiza diferențierea produsului.

Mijloacele și operațiunile desemnate prin termenul de distribuție se clasifică în două mari categorii, ce pot fi consemnate prin noțiunile de distribuție comercială și distribuție fizică. Distribuția comercială constă în a transfera titlul de proprietate asupra produsului de la producător la consumator. Distribuția respectivă poate fi asigurată prin intermediul agenților de distribuție. Aceștia pot fi individuali, ca de exemplu vânzătorii din întreprindere, sau pot fi întreprinderi de comerț cu ridicata, societăți comerciale ce se ocupă de comerțul prin corespondență sau de comerțul cu amănuntul etc. Distribuția fizică, la rândul său, constă în a pune, din punct de vedere material, bunurile și serviciile la dispoziția consumatorilor, cu ajutorul mijloacelor de transport și al stocajului (Dayan, 1987). Distribuția fizică mai este întâlnită în literatura de specialitate și sub denumirea de logistică comercială.

În contextul societății bazate pe cunoaștere, distribuția depășește limitele unei simple vehiculări de marfuri, adăugând sau asociind acesteia o gama de servicii în continuă creștere, precum și o influență activă a producției, pe baza cunoașterii amănunțite a consumatorilor (Gnetta, 1999).

Distribuției îi revine rolul de a regulariza mișcarea bunurilor și serviciilor între producție și consum și de a satisface nevoile consumatorilor, furnizându-le o serie de servicii, dându-le posibilitatea de a alege dintr-un sortiment larg bunurile și serviciile ce corespund cel mai bine nevoilor și exigențelor etc.

Între principalele funcții ale distribuției, literatura de specialitate consemnează:

- schimbarea proprietății asupra produsului, respectiv efectuarea transferului succesiv al dreptului de proprietate de la producător la consumator prin intermediul actelor de vânzare-cumpărare;
- deplasarea produselor de la producător la consumator prin intermediul activităților de transport, stocare, condiționare, manipulare, demontare sau asamblare, ambalare, etalare, vânzare etc.;
- informarea, consilierea și asigurarea service-ului după vânzare în vederea asigurării unei bune informări a clientelei cu privire la posibilitățile de satisfacere a diverselor trebuințe, facilitării operațiunilor de alegere a produselor necesare și ajutării în procesul de întreținere și utilizare a diverselor bunuri achiziționate (Montgomery, 1988);
- finanțarea unor operațiuni comerciale, funcție ce are în vedere existența unor cazuri în care agenții de distribuție finanțează întreprinderile de producție în procesul de cumpărare și stocare a produselor în unele perioade în care mărfurile vor fi produse și nu vor fi vândute imediat clientului final.

Funcțiile enumerate scot în evidență faptul că rolul distribuției este multiplu și benefic atât pentru producător cât și pentru consumator.

Față de producător, distribuția operează o regularizare a activității de fabricație, permițându-i acestuia o eșalonare a producției pe parcursul întregului an gestionar prin comenzi în avans și prin stocaje, operațiuni care fac ca efectele oscilațiilor sezoniere sau conjuncturale ale cererii să fie anihilate, distribuția participând la eforturile financiare ale producătorilor, plătind bunurile care se stochează fără a avea certitudinea vânzării lor. De asemenea, distribuția, prin funcțiile sale, permite producătorului să-și orienteze producția și să-și trimită peste tot produsele sale, pe baza intereselor reciproce, prin participarea la organizarea și realizarea acțiunilor promoționale, destinate asigurării unei mai bune vânzări a produselor sau serviciilor.

În ceea ce privește consumatorul, distribuția are, de asemenea, un rol esențial. Ea pune la dispoziția acestuia, acolo unde el se găsește și când dorește, bunurile necesare, în cantitățile solicitate. Prin asemenea facilități, distribuția îl scutește pe consumator de mari deplasări, de eforturi pentru efectuarea unor cumpărături mari și imobilizări de sume, care, astfel disponibilizate, pot fi folosite în alte scopuri.

Economia contemporană, prin complexitatea fenomenelor pe care le generează, face ca metodele de distribuție să evolueze permanent. Într-un asemenea context, în mod continuu apar forme noi de vânzare cu ridicata și cu amănuntul, precum și noi sisteme de distribuție cu amănuntul (Kotler, 1997).

Companiile de producție, din perspectiva firmelor de distribuție, se află la ambele capete ale lanțului, atât ca primitoare de materii prime și componente, cât și ca ofertante de produse. Stilul de gândire al afacerilor din comerț are la bază îmbunătățirea raportului dintre ieșiri și intrări și ca sumă dintre eficacitate și eficiență printr-o reconciliere permanentă dintre standardizare (evitarea renunțării la un produs comercializat) și flexibilitate (introducerea la vânzare a unui nou produs) și prin monitorizarea indicatorilor de performanță pentru cost/preț, calitate și timp al livrărilor. Productivitatea este extrem de importantă când vorbim de cotă de piață și inclusiv de nivelul de competitivitate. Factorii care influențează nivelul de productivitate în companiile de distribuție sunt: managementul cu furnizorii și conceperea de "best practices", pierderile din companie, monitorizarea

concurenței și îmbunătățirea permanentă a relațiilor cu clienții. În sinteză, procesul afacerilor de distribuție este: furnizori, logistică, depozitare, vânzare, clienți.

În situația actuală, când criza economică instalată va duce la dispariția unor companii, dar se va consolida poziția altora, cea mai importantă întrebare la care trebuie să răspundă echipa de management a unei firme de distribuție este: Care sunt indicatorii de economici care ne ajută să înțelegem în ce fază a ciclului de viață se află compania?

Răspunsul la această întrebare prezintă cheia în luarea deciziilor viitoare, având un impact semnificativ în ceea ce privește supraviețuirea și succesul viitor.

### **Determinarea fazelor ciclului de viață al organizației pe seama indicatorilor economico-financiar**

Într-o economie de piață apar și dispar, în fiecare an, un număr foarte mare de organizații. Crearea de noi organizații este un fenomen “natural” al oricărei economii sănătoase în care există libertatea inițiativei economice private. Este un proces normal determinat de ciclul de viață al organizațiilor, de condițiile mediului economic, social, geografic și politic (Lupu A.G. & Lupu F.A., 2009).

Organizațiile, ca și oamenii și celelalte ființe, au un ciclu de viață, care presupune un moment în care se înființează, o etapă de creștere, de funcționare “la capacitate”, de îmbătrânire și de moarte. Dacă ciclul de viață al unui produs poate fi estimat în funcție de tipul produsului sau de clasa din care face parte, pentru organizații acest lucru nu este posibil decât pentru cele al căror termen de funcționare este limitat încă de la înființare.

*Ciclul de viață al unei organizații reflectă evoluția acesteia de la apariție și până la dispariție.*

Durata ciclului de viață al unei organizații depinde de două elemente esențiale: resursele și mediul. Cea mai mare influență asupra etapelor de transformare a organizațiilor, în contextul noii economii bazate pe cunoștințe, o au resursele umane și, în special, managerii. Aceștia, prin elementele culturii organizaționale pe care o instituie și prin rezultanta acesteia, resimțită în relațiile interumane, pot contribui la reținerea unei organizații, dar cel mai adesea, în condițiile actuale din România, contribuie la îmbătrânirea prematură a acesteia.

Abordarea acestei probleme suportă o analiză comparativă a două teorii diferite:

*In sens îngust*, există 4 etape ale ciclului de viață al întreprinderii: apariția și stabilirea (pornirea), creșterea sau dezvoltarea (deservirea segmentului ales, extinderea continuă a pozițiilor pe piață), maturitatea (menținerea pozițiilor deținute) și declinul (pierderea pozițiilor în favoarea concurenților sau chiar dispariția).

*In sens larg*, în opinia autorului american I. Adizes (2004), există 10 etape ale ciclului de viață al firmei. Unul din postulatele de bază ale teoriei lui Adizes constă în faptul că el consideră dezvoltarea organizației similară cu dezvoltarea oricărui organism viu, ceea ce explică și denumirea etapelor – îngrijire („scoatere pe orbită”) copilărie, „hai-hai” („go-go”), adolescență, înflorire, stabilizare, aristocratism, birocrație timpurie, birocrație și deces.

Fiecare dintre aceste etape deține o unică combinație de caracteristici organizaționale, reprezentând diferite ocazii pentru implementarea rolurilor manageriale și pentru ca acestea să aibă un impact pozitiv în eficiență și productivitatea companiei.

Analiza economico-financiară prin metodologie, procedee și tehnici specifice, concură la diagnosticarea stării diferitelor fenomene, le descoperă structura, stabilește relațiile de cauzalitate, factorii care le guvernează, descoperă legile formării și dezvoltării lor și, pe această bază, oferă conducerii posibilitatea stabilirii fazei din ciclul de viață al organizației și adaptarea deciziilor menite a contribui la îmbunătățirea activității viitoare.

*Înainte de a considera unde am putea ajunge sau cum ar trebui să ajungem la un anumit obiectiv, în primul rând trebuie să decidem unde ne aflăm.*

Diagnosticul economico-financiar presupune reperarea simptomelor, a disfuncționalității unei firme, cercetarea și analiza faptelor și responsabilităților, identificarea cauzelor, elaborarea unor programe de acțiune prin a căror aplicare practică se asigură redresarea sau ameliorarea performanțelor, trecerea într-o fază următoare a ciclului de viață al organizației sau menținerea organizației în faza în care acesta se află (specific fazei de maturitate sau chiar fazei de creștere atunci când echipa de management consideră că țintele fazei de maturitate nu au fost atinse).

Diagnosticul economico-financiar este un instrument la îndemâna managerilor care permite formularea unor judecăți de valoare, calitative și cantitative, privind starea, dinamica și perspectivele unui agent economic.

Prin tehnicile și instrumentele sale, diagnosticul economico-financiar asigură tratarea informațiilor interne și externe în vederea formulării unor aprecieri pertinente referitoare la situația unui agent economic, la nivelul și calitatea performanțelor sale, la gradul de risc într-un mediu concurențial extrem de dinamic.

În literatura economică, pentru reflectarea “întreprinderii în termeni financiari” (Belverd et al. 2000) la sfârșitul exercițiului se utilizează diverse accepțiuni: bilanț contabil, documente contabile de sinteză, conturi anuale, situații financiare, rapoarte financiare etc.

În accepțiunea generală, noțiunea de documente de sinteză este utilizată în cartea de contabilitate, pentru a marca faptul că aceste situații asigură sinteza (sintaxa) informațiilor contabile (Ristea et al. 2006).

Situațiile financiare sunt o reprezentare structurată a poziției financiare, a performanțelor financiare și a fluxurilor de numerar ale unei întreprinderi. Principalul lor obiectiv este de a furniza informații utile unei game cât mai largi de utilizatori în vederea luării deciziilor economice (Ristea et al. 2006).

Documentul oficial pentru cunoașterea structurii patrimoniului și dinamicii lui este bilanțul contabil.

Pe baza bilanțului contabil se asigură o imagine fidelă, clară și completă a patrimoniului, a situației financiare, precum și a rezultatului obținut în exercițiul financiar. Bilanțul contabil a fost conceput și structurat ca un set de modele (situații de sinteză), rangul de model de bază fiind atributul bilanțului în calitatea sa de cont al situației patrimoniului.

Conform IAS 1, situațiile financiare anuale cuprind: bilanțul, contul de profit și pierdere, situația fluxurilor de numerar, politicile contabile și notele explicative.

Firmele de distribuție se confruntă cu probleme specifice în ceea ce privește: nevoile și posibilitățile de finanțare a activităților desfășurate, atingerea și menținerea echilibrului financiar, rezultatele obținute (cifră de afaceri, profit etc.), cota de piață, rentabilitatea etc.

În tabelele următoare s-a încercat o prezentare a implicațiilor pe care le are ciclul de viață al unei organizații asupra principalelor variabile din activitatea sa, precum

și valorile și trendul principalilor indicatori economico-financiari în fiecare fază din ciclul de viață a unei firme de distribuție.

**Implicațiile ciclului de viață asupra principalelor variabile  
 ale activității unei firme de distribuție**

**Tabelul 1**

Variabile	Lansare	Creștere	Maturitate	Declin
Venituri	Creșterea moderată și instabilă a vânzărilor	Creșterea rapidă a vânzărilor	Creșterea lentă a vânzărilor	Diminuarea vânzărilor
Cheltuieli	Cheltuieli ridicate	Cheltuieli fixe mai bine absorbite	Cheltuieli fixe foarte bine absorbite	Cheltuieli de funcționare dominante
Resurse	Reduse	Insuficiente	Abundente	Dezinvestire
Nevoi de investiții	Importante	Semnificative	Menținere	Restructurare
Situația rentabilității	Slabă	Satisfăcătoare	Bună	Se apropie de pragul de rentabilitate
Factorul cheie dominant	Numărul/gama produselor distribuite	Cota de piață	Cota de piață	Costul

**Valori / Trend Indicatori Economico – Financiari specifici firmelor de distribuție  
 de mărfuri**

**Tabel 2**

Indicatori	Faza de lansare	Faza de creștere	Faza de maturitate	Faza de declin
<b>Indicatori de lichiditate și solvabilitate</b>				
Lichiditatea curentă	< 0,8	1-2	> 0,8	< 0,8
Rata lichidității imediate	< 0,3	> 0,3 și < 0,8	> 0,8	< 0,3
<b>Analiza rentabilității și profitabilității</b>				
Rentabilitatea capitalului	Crescătoare	Crescătoare	Staționară	Descrescătoare
Marja brută din vânzări	Crescătoare	Crescătoare	Staționară	Descrescătoare

<b>Indicatori de activitate (Indicatori de gestiune)</b>				
Cifra de afaceri	Crescătoare	Crescătoare	Stationară/ Ușor crescătoare	Descrescătoare
Profitul brut	Negativ	Crescător	Staționară/ Ușor crescătoare	Staționară/ Ușor crescătoare
Viteza de rotația stocurilor	> 10 zile	Aproximativ 10 zile	Aproximativ 10 zile	> 10 zile
Număr zile de stocare	Mare	În scadere față de faza anterioară	Staționar	Crescător
Rotația activelor circulante	Mic/Crescător	Crescător	Staționar	Descrescător
Raportul creanțe/datorii	Mic/Crescător	Crescător	Staționar	Descrescător
Rotația datoriilor totale	Mic/Crescător	Crescător	Staționar	Descrescător
Viteza de rotație a activelor totale	Mic/Crescător	Crescător	Staționar	Descrescător
Viteza de rotație a debitelor clienți	Mică	Trend ascendent	Staționar/ Descendent	Trend Descrescător
Viteza de rotație a creditelor furnizori	Mică	Trend ascendent	Staționar/ Descendent	Trend Descrescător
Gradul de acoperire a cheltuielilor din vânzări	< 100%	> 110%	> 125%	< 100%
<b>Indicatori ai fondului de rulment</b>				
Fondul de rulment propriu	Negativ (credite peTS)	Negativ (credite peTS)	Pozitiv	Negativ
Fondul de rulment net sau	Negativ	Negativ	Pozitiv	Negativ
Necesarul de fond de rulment	Pozitiv	Negativ (credit furnizor)	Negativ (credit furnizor)	Negativ
Trezoreria	Negativă	Negativă	Pozitivă	Negativă

Interpretarea indicatorilor economico-financiari în cazul firmelor de distribuție trebuie făcută cu prudență, deoarece în această situație se lucrează cu stocuri mari, care pot fi transformate mult mai rapid în lichidități. În mod normal, în faza de creștere, gradul de acoperire al cheltuielilor din vânzări este indicat să fie mai mare de 125% și să se mențină în faza de maturitate în jurul aceluiași valori. Întreprinderile de distribuție își pot permite să aibă un fond de rulment net global negativ și resurse stabile reduse, datorită structurii necesarului de fond de rulment de exploatare. Întreprinderile beneficiază în permanență de un credit de trezorerie egal cu diferența și durata de rotație a stocurilor evaluate la costul mediu ponderat.

În cazul firmelor de distribuție, pe lângă indicatorii normali de productivitate, trebuie să ne referim și la indicatori care vizează credibilitatea clienților, credibilitate sistemului de vânzări, precizia și acuratețea datelor, capacitatea de acțiune și capacitatea de a prevedea. Acești indicatori influențează într-o măsură mai redusă modul de determinare a etapelor din ciclul său de viață ale acestor tipuri de organizații.

### Concluzii

În *perioada de lansare*, firma nou înființată se confruntă în primul rând cu probleme de finanțare (în afara aportului de capital a asociaților/acționarilor), cunoaște o creștere moderată și instabilă a vânzărilor. Rezultatele sale sunt, cel mai adesea, negative, datorită cheltuielilor fixe ridicate pe care firma le suportă, cât și repartizării lor asupra volumului de produse distribuite (încă restrâns). Factorul cheie dominant îl constituie numărul (gama) produselor distribuite și numărul clienților.

Rezultatele financiare nu permit constituirea de resurse interne suficiente, firma fiind nevoită să solicite credite externe în condiții nefavorabile datorită reputației slabe, rezultatelor mediocre și cu incertitudini privind viitorul său. Trăsăturile importante ale acestei faze sunt: căutarea stringentă a fondurilor externe pentru asigurarea supraviețuirii, viteza de rotație a stocurilor mai mare de 10 zile, numărul zilelor de stocare este mare, viteza de rotație a creditelor este mică, cheltuielile din vânzări nu sunt acoperite.

În *faza de creștere* firma cunoaște o creștere rapidă a vânzărilor. Această creștere presupune investiții importante, atât în activele fixe necesare extinderii capacităților de depozitare și a mijloacelor de transport, cât și pentru satisfacerea nevoilor de capital circulant necesar în special achiziției de mărfuri de la furnizori. Resursele de autofinanțare rămân încă insuficiente deoarece rezultatele financiare sunt limitate de ponderea mare a cheltuielilor fixe induse de lansarea și creșterea activității. În schimb, firma este de acum înainte mai bine plasată pentru a obține finanțări externe. Indicatorii specifici ai acestei faze sunt: viteza de rotație a stocurilor se apropie de 10 zile, numărul zilelor de stocare este în scădere față de faza anterioară, situându-se în general în jurul a 30 de zile, viteza de rotație a creditelor începe să crească, gradul de acoperire a cheltuielilor din vânzări se situează în jurul valorii de 110%.

În *faza de maturitate*, firma cunoaște o creștere lentă a vânzărilor. Nevoile de finanțare suplimentare se reduc puternic, firma dispunând acum de capital fix și circulant. De altfel, nivelul producției atins în această fază permite absorbirea considerabilă a cheltuielilor fixe și degajarea unor resurse de autofinanțare abundente. Firma ajunsă la maturitate, prezentând o situație de supralichiditate, va căuta alocarea excedentelor în



plasamente sau investiții rentabile, și nicidecum în surse de finanțare suplimentare. În cazul firmelor de distribuție de mărfuri factorul cheie dominat în această fază este cota de piață.

În *faza de declin* vânzările și rezultatele financiare ale firmei se reduc. O problemă deosebită în această fază o reprezintă găsirea de noi furnizori care să produse noi, păstrarea clienților importanți și orientarea către noi piețe de desfacere. În situația în care aceste lucruri nu sunt posibile apare problema dezinvestirii. Dacă dezinvestirea nu se realizează la timp firma, fiind confruntată cu diminuarea accelerată a rezultatelor și activităților sale, organizația riscă să nu mai poată recupera nici o resursă reinvestibilă și deci să fie lipsită de toate posibilitățile de redrevoltare.

Pe piața românească activează un număr foarte mare de firme de distribuție, însă tendința este de consolidare și concentrare, iar pe viitor va rămâne un număr redus de jucători importanți. Deciziile în acest tip de companii sunt complexe, un portofoliu de clienți bine conceput și adaptarea la tendințele pieței de retail reprezintă elementele cheie ale succesului unei companii de distribuție. Managerii companiilor de distribuție din România cred că un portofoliu mare de clienți asigură distribuția riscului și, deci, un succes garantat. Totuși, în distribuție, în situația economică actuală, un număr redus de clienți, selecționarea cu grijă a acestora și parteneriatele de lungă durată conduc la stabilitate și menținerea fazei de maturitate.

În situația dată, cunoașterea exactă a fazei în care se află firma de distribuție ajută echipa de management să ia deciziile adecvate pentru a se putea menține pe piață și a evita declinul.

### **Bibliografie**

- Adisez, I.(2004). *Managing Corporate Life cycles*, 2<sup>nd</sup> Edition. New York:Prentice Hall Press.
- Belverd, E., & Needles, Jr., & Henry, R.(2000). *Principiile de bază ale contabilității*. Chișinău, Editura Arc
- Călin, O., & Ristea, M.(2000). *Bazele contabilității*. București, Editura Național
- Dayan, A.(1987). *Manuel de la distribution*. Paris: Les Editions d'Organisation
- Garosci, R.(1997). *Distribuția în Europa*. București, Editura CRCE-CRD
- Gnetta, J.(1999). „A chaque type de client, un marché spécialisé”. *Le nouvel economiste*, 932, 54-59
- IAS 1. *Paragraful 7*.
- Kotler, Ph.(1997). *Managementul marketingului*. București, Editura Teora.
- Lupu, A.G., and Lupu, F.A. (2009). „Factors for a successful sales force during the corporate life cycle”. *Economia. Management*, Vol. 12, issue 1, 98-110
- Lupu, A., Lupu, F.(2007). „Distribuția de mărfuri – Logistica Viitorului”. În *Simpozionul Internațional Comunicare, Competență, Competitivitate* (pp 75-79). București: ASE.
- Montgomery, St. L.(1988). *Profitable Pricing Strategies*. New York: Mc Graw-Hill Book Company
- Ristea, M., & Olimid, L., & Calu, A.(2006). *Sisteme Contabile Comparate*. București, Editura CECCAR
- Vasilescu, I., Romănu, I. & Cicea, C. (2000). *Investiții*. București, Editura Economică